

お互いの経営資源を組み合わせることで、企業価値の向上を図るM&A（合併・買収）。国内市場の成熟化が進んだ昨今、さらなる成長を求めて海外企業を相手にしたグローバルM&Aが広まりつつある。このほど開催した日経産業新聞フォーラム2008「国内成熟市場からグローバル展開へのM&A戦略」（主催=日本経済新聞社、後援=経済産業省）では、専門家がグローバルM&Aの実践のポイントや今後の展望について、さまざまな視点で語った。

パネルディスカッション

海外企業M&Aの絶好機到来



【パネリスト】  
加藤 雅也氏 日本板硝子株式会社 事業管理部 担当部長  
渡邊 泰秀氏 長島・大野・常松法律事務所 パートナー弁護士  
渡辺 章博氏 GCAサヴィアングループ株式会社 代表取締役  
【コーディネーター】  
島山 康氏 株式会社フザードフレール 代表取締役社長兼CEO

島山 三つのテーマで語る日本企業が、海外企業M&Aを検討するに、まずは「なぜいま海外企業M&Aを検討すべきなのか」。金融情勢や株式市場が混乱している現在は、かなりのリスクが伴う一方、さまざまな業界で勢力圏が塗り替えられており、静観しているだけでは企業再編に取り残される可能性がある。加藤 金融市場の混乱、株価や投資価値の評価（バリュエーション）は下落している。買収ファンドの動きも鈍っている。いまは混乱しているが、価格変動率はむしろ沈静化するはずだ。その時、優れた戦略ビジョンと技術を持った企業が戦略的買収者としてM&Aを検討するに絶好の機会といえる。

渡辺 日本経済の失われた十五年、二十年を取り返すには絶好の機会。単に株価が下がっているから買おうというスタンスは賛同しかねる。グローバルに展開す

る日本企業が、海外企業M&Aを検討するに、まずは「なぜいま海外企業M&Aを検討すべきなのか」。金融情勢や株式市場が混乱している現在は、かなりのリスクが伴う一方、さまざまな業界で勢力圏が塗り替えられており、静観しているだけでは企業再編に取り残される可能性がある。加藤 金融市場の混乱、株価や投資価値の評価（バリュエーション）は下落している。買収ファンドの動きも鈍っている。いまは混乱しているが、価格変動率はむしろ沈静化するはずだ。その時、優れた戦略ビジョンと技術を持った企業が戦略的買収者としてM&Aを検討するに絶好の機会といえる。

渡辺 日本経済の失われた十五年、二十年を取り返すには絶好の機会。単に株価が下がっているから買おうというスタンスは賛同しかねる。グローバルに展開する

【コーディネーター】  
島山 康氏

渡辺 日本企業は、バリエーションの豊富さ、技術力、経営資源の豊富さ、人材の豊富さ、資金力、市場の成熟さ、競争力の強さ、ブランド力、顧客ロイヤリティ、サプライチェーンの強さ、など、海外企業に比べて優れている点が多い。しかし、海外企業は、グローバル展開の経験、海外市場の知識、海外の人材、海外の法律や会計制度の知識、など、日本企業に比べて優れている点が多い。M&Aを通じて、お互いの強みを組み合わせ、競争力を高めることが重要だ。

渡辺 日本企業は、バリエーションの豊富さ、技術力、経営資源の豊富さ、人材の豊富さ、資金力、市場の成熟さ、競争力の強さ、ブランド力、顧客ロイヤリティ、サプライチェーンの強さ、など、海外企業に比べて優れている点が多い。しかし、海外企業は、グローバル展開の経験、海外市場の知識、海外の人材、海外の法律や会計制度の知識、など、日本企業に比べて優れている点が多い。M&Aを通じて、お互いの強みを組み合わせ、競争力を高めることが重要だ。

# 新たな価値を生み出す、国境を越えたM&Aが活発化

渡辺 日本企業は、良いモノをもって顧客を喜ばせようという理念が強い。買収した後は、買収した企業をそのままにしておくのではなく、お互いの強みを組み合わせ、競争力を高めることが重要だ。M&Aを通じて、お互いの強みを組み合わせ、競争力を高めることが重要だ。

加藤 日本企業は、良いモノをもって顧客を喜ばせようという理念が強い。買収した後は、買収した企業をそのままにしておくのではなく、お互いの強みを組み合わせ、競争力を高めることが重要だ。M&Aを通じて、お互いの強みを組み合わせ、競争力を高めることが重要だ。

## 世界No.1 ガラスメーカーへの挑戦 事例研究:日本板硝子によるビルキントン社買収

二〇〇六年、英ガラスメーカー、ビルキントン社を買収し（調達資金総額約六千六百億円）、当社はグローバル企業への第一歩を踏み出した。ビルキントン社は、事業規模が当社よりはるかに大きく、「小が大を呑む」という世界的にも珍しい買収となった。

この買収によって、当社は三つの成果を得られた。一つは、事業規模の飛躍的拡大。売上高は約三倍、営業利益のれ代（償却前）は約八倍に増え、世界シェアは約一九・五%に上昇。二つは、世界トップクラスのガラスメーカーに上りつめた。三つは、世界中の多様な人材を確保できたこと。そのため社内ビジネス言語は英語に統一。イントラネットなどは二十カ国語以上に対応し、経営理念やビジョンの共有化を図った。



日本板硝子事業管理部 担当部長 加藤 雅也氏

三つめが、グローバル経営ノウハウの獲得。ビルキントン社がグローバル企業に合った経営スタイルを、資金調達、価格交渉、買収機や戦略の明確化など大きな障壁がいくつかあったが、なかでも大きな決心を要したのはグローバル企業に脱皮するために自らを変えていく勇気を持つことであった。そこで出身会社や人種などに関係なく、優れたアイデアや人材を採用する「ベストプラクティクス」と「適材適所」の徹底を提唱。グローバル企業にふさわしい発想転換を図った。

経営トップの強い意志によって成し遂げたことで、ビルキントン社の買収。今は世界一のガラスメーカーになるため、優秀な人材の積極採用、全社員による理念共有の継続化などに力を入れていきたい。

## 4年にも及ぶ準備期間 グローバル経営へ転換

「プレゼンテーション 1 法務の観点からのグローバルM&Aの実務」

長島・大野・常松法律事務所 パートナー弁護士 渡邊 泰秀氏

昨今の海外企業を対象とした法務的調査（デューデリジェンス）は、M&Aの成功に不可欠な要素となっている。M&Aの実務には、法務的観点からの調査が重要である。M&Aの実務には、法務的観点からの調査が重要である。M&Aの実務には、法務的観点からの調査が重要である。

## 適切な弁護士の選択と有効な活用が成否の鍵

買収手帳としても、最終段階になってから、いろいろと聞いているだけでは、当初からデューデリジェンスに積極的に関与することが大事だ。直接現地を訪れて直接相手と話を聞けるのも効果的だ。

## グローバルM&A—勝利の方程式

「プレゼンテーション 2 グローバルM&A—勝利の方程式」

GCA サヴィアングループ 代表取締役 渡辺 章博氏

これまた日本企業には、事業売却することを抵抗感があり、なかなかM&A市場が成長しなかった。ところが、一九九〇年代後半の金融危機によって再生案件が増え、M&A市場は拡大。昨今は新たな舞台を求め、国境を越えたM&Aが活発化している。

## お互いを生かす経営が M&A成功の秘訣

お互いの価値や文化、習慣を尊重し、共に成長していくことが、日本人が長年培ってきたビジネス。文化やビジネスの進め方だけでなく、言葉も人も違う企業同士が結びつく海外企業M&Aには欠かせない要素だ。日本企業の特徴を生かしたM&Aが、世界へと羽ばたくポイントとなるだろう。